

Habilidades Interpessoais dos Profissionais da Contabilidade: efetividade, conflito e satisfação no trabalho

Marjorie Cristinne Gomes Menezes Correia

<https://orcid.org/0009-0008-9894-5892>

Cláudio de Araújo Wanderley

<https://orcid.org/0000-0002-4559-176X>

Andson Braga de Aguiar

<http://orcid.org/0000-0003-4034-4134>

Resumo

Objetivo: A partir das modificações sobre o papel dos profissionais da contabilidade nas entidades, este artigo tem o objetivo de investigar as relações entre as características dos profissionais da contabilidade, especificamente as habilidades interpessoais, a efetividade, a satisfação do trabalho e o conflito com os gestores.

Método: O estudo adota uma abordagem quantitativa, com delineamento transversal, que utiliza a técnica de investigação survey. O questionário foi aplicado numa amostra com 74 profissionais da contabilidade.

Resultados: Neste estudo, identificamos que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho. Além disso, as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores. Ainda, verificou-se que a efetividade dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a satisfação deles dentro das organizações, e os conflitos reduzem tal satisfação.

Contribuições: Este estudo possui três contribuições: primeiro, debate a importância das habilidades interpessoais na capacidade dos profissionais da contabilidade de serem eficazes e influenciarem a gestão; segundo, apresenta achados empíricos para suportar a discussão moderna sobre a profissão contábil, que se baseia na combinação de habilidades técnicas e não técnicas; finalmente, fornece indicativos sobre um potencial “lado sombrio” do desenvolvimento de habilidades interpessoais do contador.

Palavras-chave: Conflito entre Gestores; Contadores; Efetividade; Habilidades Interpessoais; Satisfação no Trabalho; Profissão.

Editado em Português e Inglês. Versão original em Português.

Rodada 1: Recebido em 13/5/2023. Pedido de revisão em 23/7/2023. Rodada 2: Resubmetido em 7/8/2023. Aceito em 30/9/2023 por Bruna Camargos Avelino, Doutora (Editora assistente) e por Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima, Doutor (Editor). Publicado em 22/12/2023. Organização responsável pelo periódico: Abracicon.

1. Introdução

A atuação dos profissionais da contabilidade nas organizações tem causado amplo interesse aos estudiosos e órgãos da contabilidade, visto que se procura identificar e compreender o perfil do contador perante as organizações (Adam et al., 2018). Assim, habilidades que estejam além da técnica passam a ser essenciais para que a empresa alcance eficiência e eficácia desejadas, e obtenha vantagem competitiva e ganhos a curto e longo prazo (Alves et al., 2016). Ferreira et al. (2019) ponderam que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que evoluem juntamente com os profissionais da contabilidade são capazes de atribuir vantagem competitiva às empresas. Nesse contexto, os empregadores destacam que o trabalho em equipe, a comunicação e o autogerenciamento são as habilidades mais essenciais para os graduados em Contabilidade (Tempone, 2012). Então, as chamadas habilidades não técnicas são cruciais para que os profissionais consigam desempenhar inúmeras funções visando auxiliar no processo decisório da organização (Muller et al., 2019).

Dessa maneira, as habilidades interpessoais podem ser definidas como o conhecimento que ainda está na mente humana (Pereira, 2014). Com base nesta compreensão, essas habilidades são categorizadas como conhecimento pessoal ou, em outras palavras, conhecimentos obtidos de indivíduos ou pessoais (Nonaka & Toyama, 2015; Munoz et al., 2015; Stewart et al., 2017; Ramerita et al., 2016; Jaleel & Verghis, 2015; Wang et al., 2016; Serna et al., 2017; Jou et al., 2016; Rothberg & Erickson, 2017). De acordo com o *Competency Framework 2019* do *Chartered Global Management Accountant (CGMA)*, 80% do valor de uma organização será encontrado em seus ativos intangíveis. O CGMA (2019) também constata que o ambiente em que as empresas operam globalmente tornou-se mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para sobreviver e prosperar nesse ecossistema de negócios, os tomadores de decisão e gerentes têm menos espaço para erros (CGMA, 2019). Paralelamente a esse cenário, faz-se necessário que os contadores procurem suprir tal demanda evolutiva, ao se envolverem e conhecerem, cada vez mais, quais as principais habilidades são exigidas pela organização (CGMA, 2019).

Diante do referido cenário, constata-se a importância de estudos com esse tema, visto que o desenvolvimento das habilidades interpessoais abrangidas pelas habilidades não técnicas dos contadores impacta o resultado das empresas (Berry & Routon, 2020). Um contador mais independente e que preza pela manutenção das relações humanas pode desempenhar suas atividades de maneira orgânica, a fim de manter um padrão mais elevado de interpretação das informações e trazer mais qualidade e pluralidade aos debates corporativos (Berry & Routon, 2020). Dessa forma, habilidades pessoais relacionadas ao trabalho em equipe, às habilidades interpessoais, à capacidade de liderança e ao conhecimento cultural podem ser relevantes para contadores (Berry & Routon, 2020).

A literatura aponta que o papel predominantemente desenvolvido por contadores é o de *bean counters* – ou guarda-livros, em tradução livre (Lambert & Sponem, 2012) –, que tipicamente está associado às atividades de registro e acumulação de dados, demonstrações financeiras, análises financeiras, e controle e fiscalização da performance dos gestores operacionais, relacionando-a aos indicadores financeiros (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Então, o papel de *business partner* (parceiros dos negócios) e de ator social tende a ser menos observado (Bogt et al., 2016). O conflito entre gestores organizacionais e contadores pode ser definido como a ocorrência simultânea de duas ou mais funções, no qual o pleno cumprimento dos requisitos de uma implique dificuldade ou impedimento no cumprimento dos requisitos da outra (Fichter et al., 2010; Palomino & Frezatti, 2016). Tarrant e Sabo (2010) acrescentam que o conflito ocorre quando existem expectativas conflitantes em relação a uma determinada função, e também quando a cadeia hierárquica de comando entre eles é quebrada. Palomino e Frezatti (2016) afirmam que tal conflito pode ser gerado quando: (i) faz-se necessário aprender novas habilidades, como resultado da adesão a novos papéis; (ii) novas habilidades são exigidas em decorrência de novas técnicas, tecnologias ou regulações governamentais; e (iii) a formação do profissional é inadequada para exercer determinada função.

Assim, esta pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: *Qual a relação das habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais, e a sua satisfação no trabalho?* Com isso, nosso estudo lança luz sobre as relações entre as habilidades interpessoais, conflitos entre os profissionais da contabilidade e gestores, sua efetividade e satisfação no trabalho. Nesse sentido, nosso estudo possui relevância, pois compreende-se que existe uma maior necessidade de estudos sobre as habilidades interpessoais; apesar de essas habilidades serem vistas como importantes para os profissionais da contabilidade, ainda não existe um conhecimento consolidado (Rouwellar et al., 2021). Essencialmente, há a ideia de que os profissionais da contabilidade devem utilizar habilidades interpessoais para que a profissão se mantenha relevante e eficiente, mas precisamos de mais estudos que suportem e especifiquem esta afirmação. Além disso, precisamos entender melhor como o desenvolvimento das habilidades interpessoais se relacionam com outros aspectos profissionais – por exemplo, efetividade, conflitos e satisfação no trabalho (Berry & Routon, 2020).

2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento das Hipóteses

Para Monteiro (2020), *skills* significam habilidades ou capacidades. É um termo em inglês usado para designar capacidade de proceder e concretizar determinado objetivo de forma rápida e eficiente; pode-se afirmar, ainda com base neste autor, que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada indivíduo em determinada atividade.

De acordo com o CGMA 2019, as habilidades pessoais e a capacidade de comunicação eficaz são usadas para influenciar nas decisões, nas ações e nos comportamentos dos gestores e da alta administração dentro da organização e em suas partes interessadas. Outra habilidade-chave é a capacidade de colaborar e de trabalhar com parceiros. Boyatzis et al. (2012) partem do pressuposto de que as habilidades dos contadores são associadas à sua capacidade de influenciar a gestão; assim, as habilidades interpessoais – como, por exemplo, a inteligência emocional – estarão positivamente associadas a um melhor desempenho do profissional.

Algumas das habilidades interpessoais listadas pelo CGMA (2019) são: influência, negociação e tomada de decisão, comunicação e colaboração em equipe, o que implica reafirmar a importância do desenvolvimento dessas características pelos profissionais. Assim, entende-se que as habilidades interpessoais são relacionadas ao trabalho em equipe e buscam o alcance das metas das organizações, mediante comunicação clara e concisa, de forma a viabilizar a negociação de acordos e soluções (Nunes et al., 2014).

Nesse sentido, não é suficiente que o contador desenvolva apenas o conhecimento técnico, mas que busque desenvolver também suas habilidades interpessoais (Rouwellar et al., 2021). Para os pesquisadores Cory e Huttenhoff (2011), os tópicos mais importantes a serem abordados nos cursos de graduação de Ciências Contábeis devem ser o pensamento crítico, a comunicação oral e escrita, e o relacionamento interpessoal (Reis et al., 2015).

As habilidades não técnicas englobam a personalidade e o comportamento profissional de cada contador. São aptidões mentais, sociais e emocionais, habilidades particulares que se aprimoram de acordo com a cultura, experiência e educação de cada indivíduo (Banco Mundial, 2018). De acordo com o estudo de Swiatkiewicz (2014), as habilidades interpessoais são as mais prestigiadas pelas organizações, com 78,7% de relevância, e que as habilidades técnicas não representam um número significativo de competências valorizadas pelos contratantes, ao contabilizarem apenas 14,5% de adesão.

As habilidades interpessoais garantem que os contadores possam questionar, de maneira construtiva, suposições, números e seus significados, ou seja, o desenvolvimento de habilidades interpessoais dentro das organizações fomenta a visão estratégica dos profissionais da contabilidade (Rouwellar et al., 2021). A importância das habilidades interpessoais é cada vez mais aceita no âmbito dos negócios. Uma evidência disso é o projeto intitulado “Europa 2020”, cujo objetivo é transformar a União Europeia em uma economia sustentável geradora de emprego, com a proposta de desenvolver habilidades, competências sociais e interpessoais, como forma de garantir flexibilidade, eficiência corporativa e bem-estar relativo à saúde dos trabalhadores (Moreno-Jiménez et al., 2013).

2.1 Habilidades Interpessoais e Efetividade do Contador

A literatura aponta que a necessidade de habilidades muda conforme os contadores progredem dentro das organizações, pois diferentes níveis de habilidades serão necessitados em diferentes níveis de posições, ou seja, o desenvolvimento das habilidades interfere na melhora da eficácia de algumas atividades dentro das empresas (Rouwellar et al., 2021). Na Austrália, o *Department of Education, Employment and Workplace* (DEEWR) define que habilidades de empregabilidade, como as habilidades interpessoais ou “não técnicas”, são necessárias para que o contador participe efetivamente no local de trabalho (Daff, 2013). Brewer et al. (2012) fazem uma relação entre a empregabilidade e a utilização das habilidades interpessoais para além da capacidade de se conseguir o primeiro emprego, ponderando que a empregabilidade relacionada às habilidades interpessoais pode facilitar que os contadores consigam “comercializar-se” a si mesmos, de uma maneira eficiente, e permite que eles naveguem por uma carreira, permanecendo empregáveis por toda a vida.

Assim, além das habilidades técnicas, também são exigidas dos profissionais habilidades para gerenciar, comunicar e analisar criticamente e analiticamente, bem como conhecimentos em métodos quantitativos, para que ocorra uma maior qualificação profissional, implicando uma maior efetividade do contador (Nunes et al., 2014). Desse modo, é perceptível que a habilidade interpessoal, quando alinhada com os objetivos definidos pela organização, pode resultar em maior efetividade profissional, acarretando melhora no resultado da empresa.

Rouwellar et al. (2021) ponderam que as habilidades interpessoais agregam valor para a organização, tendo em vista que comportamentos mais desafiadores e questionadores são combinados com liderança e tomada de decisão estratégica, influenciando a efetividade da resolução de problemas internos e gerenciais. Assim, o profissional da contabilidade consegue dedicar mais do seu tempo e auxiliar os gestores na interpretação das informações e na tomada de decisões (Bernardo et al., 2018). Nesse sentido, a eficácia é a dimensão mais ampla do desempenho organizacional, no qual são inseridos os objetivos econômicos e sociais impostos pela relação da empresa com a sociedade. Dessa maneira, entende-se que a eficácia vai estar diretamente atrelada ao objetivo que deseja cumprir. Então, para ser eficaz, o profissional da contabilidade precisa estar atento ao seu propósito profissional.

Baseado no referencial teórico apresentado anteriormente, propomos a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: As habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho.

2.2 Habilidades Interpessoais e Conflitos entre Gestores Organizacionais e Profissionais da Contabilidade

Segundo o CGMA (2014), uma das estruturas de competência requeridas para os contadores são as habilidades técnicas, de liderança, com negócios e com pessoas. Nesta última, afirma-se que os profissionais precisam influenciar pessoas, e isso pode gerar um conflito dentro da organização, pois o contador ficará em dúvida sobre quais são suas funções na empresa em que ele atua (fonte). Quando não se conhece o próprio papel, fica difícil saber quais habilidades serão necessárias desenvolver, acarretando o mau desempenho organizacional (CGMA, 2014).

Essa ambiguidade pode resultar na dificuldade de discernir o que uma pessoa responsável por uma atividade específica deve fazer (Lambert & Sponem, 2012). A falta de definição ou informações sobre responsabilidades e expectativas comportamentais não explícitas pode trazer à tona o conflito do desempenho de quais habilidades desenvolver (Palomino & Frezatti, 2016). Burkert et al. (2011) afirmam que são confiadas ao gestor as expectativas da gerência das funções, o que estabelece fortes pressões no desempenho de suas competências e pode provocar a sensação de incapacidade, provocando o conflito entre gestores.

Contadores que se identificam com suas atribuições dentro da organização estão mais inclinados a aceitar a orientação de valor da empresa; ou seja, decisões politicamente motivadas para beneficiar a organização podem ser aceitas como uma necessidade inevitável, independentemente de quais funções são associadas à profissão (Hiller et al., 2014). Para Andrade (2016), as habilidades interpessoais são caracterizadas por englobar uma boa comunicação e a solução de problemas. Com o cenário de incerteza provocado por conflitos se acentuando dentro da organização, fica difícil reduzir a não compreensão dos fundamentos dos processos (Horton & Wanderley, 2018).

Adicionalmente, ainda se sabe pouco sobre as causas e os efeitos dessas mudanças no perfil e papel do profissional de contabilidade gerencial. Em alguns casos, é esperado que esse novo perfil do contador gerencial seja uma “faca de dois gumes” (Horton & Wanderley, 2018). De forma particular, um maior envolvimento propiciado pelas habilidades interpessoais pode conceder ao contador gerencial maior legitimidade e poder em influenciar as práticas organizacionais; em contrapartida, tal conjuntura pode, ao mesmo tempo, suscitar grandes desafios, incluindo relações mais turbulentas com os gestores operacionais (Horton & Wanderley, 2018).

Visto isso, a seguinte hipótese de pesquisa é proposta:

H2: As habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores.

2.3 Efetividade e Satisfação no Trabalho do Contador

Jesus e Jesus (2012) demonstram uma relação entre o aumento da produtividade, o compromisso com suas atribuições, a permanência na empresa e a ausência de faltas no trabalho com a satisfação no trabalho dos funcionários. Os contadores que impactam de forma positiva a tomada de decisão da organização e que se sentem mais confiantes para exercer suas atribuições tendem a reportar um nível maior de satisfação com a sua ocupação (Hiller et al., 2014). Isso é positivo para as organizações, pois contadores mais satisfeitos começam a se identificar mais com a sua profissão e buscam não comprometer os valores das empresas, visando associar seus valores pessoais aos dela (Hiller et al., 2014).

Para Brito e Oliveira (2016), a eficácia é a dimensão mais ampla do desempenho organizacional, no qual são inseridos os objetivos econômicos e sociais impostos pela relação da empresa com a sociedade. Dessa maneira, entende-se que a eficácia vai estar diretamente atrelada ao objetivo que deseja cumprir; então, para ser eficaz, o contador precisa estar atento ao seu propósito profissional. A eficiência também vai estar relacionada com a otimização de recursos; desse modo, a eficiência se refere ao método utilizado para fazer as atividades, o “modo certo” de se realizar determinada tarefa (Rouweller et al., 2021). O contador eficiente deverá ter consciência do que acontece no mercado, justamente para que ele possa usar as informações contábeis existentes a seu favor e a favor da organização a qual ele faz parte (Rouweller et al., 2021). Esses profissionais são demandados por áreas-chaves das empresas, o que tende a valorizar a sua atuação, principalmente após o período de convergência às normas internacionais de contabilidade (Nunes et al., 2014).

Com base nas suposições apresentadas, a seguinte hipótese foi elaborada:

H3: A efetividade do profissional da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação na organização.

2.4 Conflitos entre Profissionais da Contabilidade e Gestores Organizacionais na Satisfação no Trabalho

Embora exista um significativo número de pesquisas em gestão sobre conflito no local de trabalho, percebe-se a falta de atenção às características específicas que desencadeiam os conflitos entre pessoas em diferentes níveis hierárquicos (Xin & Pelled, 2003). Assim, atribuições conflitantes, advindas de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo, podem estimular o conflito entre gestores (Horton & Wanderley, 2018).

Ademais, para Xin e Pelled (2003), a “bagagem emocional” afeta os conflitos de tarefa entre supervisores e subordinados, pois torna-se difícil para um supervisor aceitar críticas ou tarefa de um subordinado sem sentir determinadas emoções. Tal conjuntura confronta as normas de posições nas organizações e faz com que os supervisores sintam que sua imagem está ameaçada (Xin & Pelled, 2003).

Rizzo et al. (1970) visualizam os conflitos de função no processo de socialização pela antecipação ou criação de expectativa sobre o comportamento de um indivíduo por parte de um superior, quando este utiliza de experiências, observação e prévio aprendizado. Assim, o conflito pode ser percebido quando **não são alcançadas** as expectativas quanto ao comportamento no desempenho das funções (Palomino & Frezatti, 2016). Os conflitos de funções, segundo Ashforth e Mael (1989), podem ocorrer quando exigências, crenças, normas e valores de uma identidade confrontam-se com outras identidades.

Sobre os conflitos, os quais refletem diferentes focos em um **único** nível de análise, Foreman e Whetten (2002) destacam a definição de uma identidade organizacional, por exemplo, por dois sistemas de valores que são conflitantes, o que pode ocorrer em organizações híbridas. Assim, Palomino & Frezatti (2016) discorrem sobre as consequências negativas que podem ocorrer quando a compreensão dos gestores em relação ao escopo de suas funções e o desenvolvimento de sua posição hierárquica dentro de uma organização não se encontram devidamente formalizados. A partir da literatura, esses cenários podem gerar tensões nos gestores e afetam negativamente sua satisfação no trabalho (Teixeira, 2003; Palomino & Frezatti, 2016).

Além disso, quando se deparam com conflitos ou desalinhamentos, os indivíduos tendem a experimentar angústia e emoções negativas, o que pode desencadear um processo de redução da sua satisfação no trabalho (Horton & Wanderley, 2018). Por exemplo, essa experiência está frequentemente relacionada à rotatividade (*turnover*), pois os indivíduos se sentem compelidos a deixar suas organizações para alcançar um melhor ajuste em outro lugar (Hiller et al., 2014).

A partir disso, a seguinte hipótese foi elaborada:

H4: O conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização.

As relações teóricas propostas (hipóteses 1-4) estão resumidas na Figura 1:

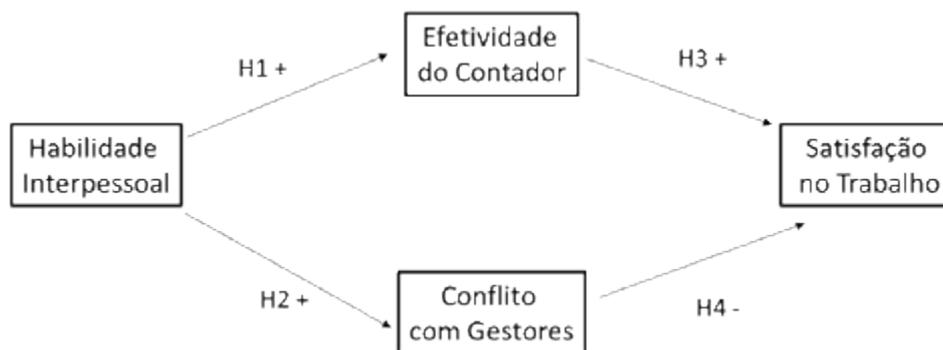


Figura 1. Relações Teóricas do Estudo

3. Método

3.1 Abordagem da Pesquisa e Amostra

Este estudo é considerado de abordagem quantitativa e utilizou-se da técnica de investigação *survey*, visto que a intenção da pesquisa foi coletar dados de um grupo de indivíduos específicos. A coleta foi efetuada por meio da utilização de questionários, obtendo, assim, dados primários. De acordo com os autores Saunders et al. (2016), a pesquisa quantitativa é caracterizada pela associação entre as variáveis mensuradas numericamente, que serão avaliadas mediante a utilização de procedimentos gráficos e estatísticos, o que suporta a classificação adotada.

A população do estudo foi composta por profissionais da contabilidade brasileiros, sem distinção entre contadores da esfera pública ou privada. Não foi possível determinar uma amostra probabilística para o estudo, pois, diante do universo de contadores atuantes no Brasil, não existem bases disponíveis para acesso aberto a essa pesquisa. Dessa forma, a amostra foi determinada mediante a participação voluntária dos indivíduos, por meio da técnica conhecida como “bola de neve” (*snowball*), que permite atingir, mais rapidamente, um maior número de respondentes (Saunders et al., 2016).

Para essa pesquisa, aproximadamente 2 mil questionários foram enviados por meio da rede social LinkedIn, considerando as descrições de cargos, visto que, para participar deste estudo, foram apenas considerados aqueles que trabalham de alguma forma com a contabilidade. Dos aproximadamente 2 mil questionários enviados durante o período de coleta de dados (de julho a setembro de 2021), 74 respostas completas foram obtidas. Tendo em vista que o respondente deveria encaminhar o questionário para outros participantes de sua rede, as respostas obtidas podem incluir participantes que compõem os 2 mil questionários originalmente encaminhados, e respondentes que acessaram o questionário a partir de indicação dos 2 mil participantes originais.

Por fim, calcula-se o tamanho mínimo da amostra por meio do *software* G*Power, seguindo recomendações de poder estatístico de 80% e tamanho de efeito mediano, com $f^2 = 0,15$ (Ringle et al., 2014; Hair et al., 2017). Considerando que as variáveis latentes do modelo recebem dois preditores, o resultado mínimo é de 68 observações, inferior ao número de respondentes obtidos para este estudo.

3.2 Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário on-line disponibilizado na plataforma Google Forms. Este instrumento foi escolhido devido à sua praticidade para envio e coleta de dados, visto que se faz necessário alcançar o maior número possível de respondentes, a fim de conseguir uma quantidade estatisticamente suficiente para validar os futuros resultados que serão alcançados ao longo da pesquisa (Dillman, 2006). Além disso, o seu baixo custo, a sua facilidade de acesso e o tempo reduzido para resposta e flexibilidade de coleta foram pontos principais para a escolha de tal método (Dillman, 2006).

O pré-teste do questionário foi realizado em julho de 2021, com oito contadores que trabalham ativamente com a contabilidade da esfera pública e privada. A partir da avaliação de cada um, foram realizadas as devidas modificações para que o instrumento fosse enquadrado no contexto da pesquisa.

3.3 Operacionalização das variáveis

Todas as variáveis foram medidas por meio de escalas preestabelecidas e devidamente validadas. Aquelas que, originalmente, estavam na língua inglesa foram traduzidas para o português mediante o processo de *back translation*. As respostas foram mensuradas na escala Likert de 5 pontos.

O constructo **Efetividade do Contador** foi mensurado com base na medida proposta por Rouweller et al. (2021), formulada com cinco itens (“Meu superior concorda que minha contribuição é essencial para a organização”; “Eu contribuo para a eficiência organizacional e eficácia dos processos internos”; “Minha contribuição é para que as decisões tomadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Diretoria sejam melhores financeiramente e organizacionalmente”; “A partir das minhas atividades, a posição financeira da organização se torna mais transparente”; “A partir das minhas atividades, a organização cumpre as exigências feitas pelas entidades externas à empresa”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”.

O constructo **habilidades interpessoais** também foi mensurado com base na medida proposta por Rouweller et al. (2021), formulada com seis proposições (“Eu faço as perguntas certas”; “Eu penso sobre o impacto dos números”; “Eu questiono continuamente as análises e os planos da administração”; “Eu sei quando começar uma discussão e quando desistir da discussão”; “Eu estou sempre fazendo perguntas”; “Eu não hesito em criticar os planos e as ações da administração”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”.

Para o constructo **conflito entre gestores** foi utilizada a medida de Xin (2003) e Jehn (2001), formulada com seis proposições (“Com que frequência você tem conflitos de ideias com seus gerentes organizacionais (alta gestão)?”; “Com que frequência você tem desacordos com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas ou projetos em que você está trabalhando?”; “Com que frequência você tem opiniões conflitantes com gerentes organizacionais (alta gestão) sobre tarefas/projetos em que está trabalhando?”; “Com que frequência existem desacordos com seus gerentes organizacionais (alta gestão) sobre quem deve fazer o quê?”; “Existem muitos conflitos com os gerentes organizacionais (alta gestão) sobre a responsabilidade das atividades e tarefas?”; “Com que frequência você discorda de seus gerentes operacionais (alta gestão) sobre alocação de recursos?”). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada, variando de 1 = “Nunca” a 5 = “Muito frequentemente”, permitindo analisar em que frequência as situações descritas aconteciam com os respondentes.

Por fim, o constructo **satisfação no trabalho** foi mensurado com base em Tarrant e Sabo (2010) e Palomino e Frezatti (2016), por meio de seis proposições (“Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?”; “Qual seu grau de satisfação com a pessoa que supervisiona você (seu superior hierárquico)?”; “Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com as pessoas da organização na qual você trabalha (seus colegas de trabalho)?”; “Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?”; “Qual seu grau de satisfação com as oportunidades de crescimento existentes na sua organização?”; “Considerando os cinco itens acima, como conclusão, qual seu grau de satisfação com sua situação atual?”). As respostas consideraram a escala Likert de 5 pontos, variando de 1 = “Totalmente insatisfeito” a 5 = “Totalmente satisfeito”, permitindo analisar o grau de satisfação dos respondentes para cada situação descrita.

3.4 Procedimentos e Considerações éticas

O contato com os participantes para levantamento dos dados ocorreu em duas vertentes: (1) busca por contadores por meio da base de dados da rede LinkedIn e outras redes sociais (por exemplo, Instagram), incluindo aqueles que já faziam parte das redes do pesquisador; e (2) compartilhamento da pesquisa nas redes sociais. Após serem identificados, os participantes que aceitaram participar da pesquisa tiveram acesso ao questionário final por via eletrônica, na plataforma Google Forms. Realizados os procedimentos da aplicação, efetuaram-se a tabulação e a organização dos dados em planilhas de Excel, para posterior análise; após todas as etapas, procedeu-se à análise de dados, o que viabilizou possíveis conclusões acerca do elemento estudado.

As considerações éticas foram identificadas e atendidas em todas as etapas da pesquisa, na qual os pesquisadores adotaram procedimentos a fim de preservar o anonimato e o sigilo dos participantes, e a confidencialidade de suas respostas. Não houve identificação direta aos respondentes; as perguntas de cunho pessoal foram relacionadas a dados globais, como por exemplo: sexo, faixa etária, cargo, tempo de serviço, etc. Todos os dados coletados foram mantidos em confidencialidade, de maneira que somente os pesquisadores tivessem acesso.

Por conseguinte, os respondentes foram informados sobre a voluntariedade da participação na pesquisa, o que garante a imparcialidade das respostas adquiridas; ao prosseguir com a pesquisa, o respondente assinalou um termo de consentimento no qual atesta estar ciente de tais protocolos éticos. Além disso, os participantes também souberam onde encontrar os resultados da pesquisa, caso eles tivessem esse interesse.

3.5 Ferramentas para Análise

Utilizou-se a modelagem de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais para a análise dos dados, com apoio do *software* SmartPLS 4. Diversos testes preliminares à análise são conduzidos. Primeiro, realiza-se o teste para verificar o método do viés comum, em que se observa se as variâncias são decorrentes da forma pela qual os construtos são mensurados, em vez daquilo que representam (Podsakoff et al., 2003). Com essa finalidade, foi conduzido o teste do fator único de Harman (1976), em que o propósito é avaliar o quanto das variáveis observadas por ser explicado por um único fator. Para que a maioria da variância não possa ser explicada por um único fator, a análise tem que resultar um valor inferior a 50%. Neste estudo, observamos que o principal fator extraído em análise exploratória explica 24,19% das variâncias, o que atende à recomendação de ser inferior a 50%.

4. Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

Buscou-se identificar as principais características dos 74 respondentes participantes do questionário que foi elaborado para esta pesquisa, conforme descrito na Tabela 1:

Tabela 1

Características do Respondentes

Área de atuação	N	%	Região	N	%
Agroindústria	1	1%	Norte	0	0%
Assistência técnica hospitalar	2	3%	Sul	2	3%
Auditoria	4	5%	Sudeste	11	15%
Bens industriais	4	5%	Nordeste	57	77%
Consultoria de recuperação tributária	2	3%	Centro-Oeste	3	4%
Consumo cíclico (eletrodomésticos, etc.)	3	4%	Sem Resposta	1	1%
Consumo não cíclico (alimentos, etc.)	2	3%	Total - Região	74	100%
Contabilidade	7	9%	Grau de Instrução	N	%
Financeiro e outros	30	41%	Especialização	31	42%
Fiscal	2	3%	Graduação	34	46%
Perícia contábil e consultoria	1	1%	Mestrado/Doutorado	8	11%
Petróleo, gás e biocombustíveis	5	7%	Secundário	1	1%
Recuperação judicial e falência	1	1%	Total - Grau de Instrução	74	100%
Servidor público	5	7%	Sexo	N	%
Terceiro setor	4	5%	Feminino	42	57%
Varejo	1	1%	Masculino	32	43%
Total - Área de Atuação	74	100%	Total - Sexo	74	100%
Quantidade de funcionários presentes em sua organização	N	%	Tempo em que é contador	N	%
Menor ou igual a 100	41	55%	Menor ou igual a 5 anos	52	70%
Maior que 100 e menor ou igual a 1000	18	24%	Maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	11	15%
Maior que 1000	15	20%	Maior que 10 anos	11	15%
Total - Funcionários	74	100%	Total - Tempo que é contador	74	100%
Tempo que trabalha na atual empresa	N	%	Função dos respondentes	N	%
Menor ou igual a 5 anos	61	82%	Contador(a) ou funcionário(a) do setor contábil	41	55%
Maior que 5 anos e menor ou igual a 10 anos	8	11%	<i>Controller</i>	4	5%
Maior que 10 anos	5	7%	Outra	29	39%
Total - Tempo na atual empresa	74	100%	Total - Função	74	100%

Com relação à área de atuação dos respondentes, percebeu-se que a maioria deles atua no setor financeiro, em áreas relacionadas à Contabilidade, ao segmento fiscal, ao setor de controladoria, entre outros, totalizando 41% das respostas recebidas. Dentre as regiões do país onde o profissional da contabilidade atua, pode-se verificar a predominância de respostas provenientes do Nordeste, com 57 questionários válidos (77%), seguido do Sudeste, com 11 respostas (15%), e Centro-Oeste, com 3 respostas (4%). Não foi obtida resposta de participantes da Região Norte, e um dos participantes do questionário não identificou de qual região era.

Em seguida, foi apresentado o nível de escolaridade dos respondentes. Destaca-se que a maioria dos respondentes possui graduação (34 respondentes, 46% ao total da amostra); depois, constam os que possuem especialização, que correspondem a 42% da amostra. Quando perguntados sobre o sexo, 57% dos respondentes afirmaram pertencer ao sexo feminino e 43% afirmaram pertencer ao sexo masculino.

No que se refere ao tamanho da organização com a qual o respondente possui vínculo, 41 participantes afirmaram trabalhar em instituições com menos de 100 funcionários; 18 disseram trabalhar em organizações que possuem entre 101 e 1.000 funcionários; os demais afirmaram que trabalham em organizações com mais de 1.000 funcionários.

Com relação ao tempo de atuação como profissional da área contábil, a maioria dos participantes trabalha há menos de cinco anos com contabilidade (70% da amostra). Em seguida, os respondentes que trabalham com contabilidade há um período entre 5 e 10 anos correspondem aos outros 30% da amostra. No que diz respeito ao tempo de trabalho na atual empresa, 61 dos 74 respondentes afirmaram estar na empresa há menos de cinco anos. A maioria dos respondentes – 41 participantes, equivalentes a 55% da amostra – é contador ou trabalha diretamente com contabilidade.

4.2 Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração é avaliado com base em critérios de modelos reflexivos. Essa avaliação envolve os seguintes critérios: validade e confiabilidade. Primeiro, observa-se a validade convergente em que é desejado que as Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVEs) sejam superiores a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). O atendimento a esse critério de validade envolve ajustes ao modelo na forma de exclusão de indicadores dos construtos referentes à habilidade interpessoal (2) e efetividade do contador (1). Depois de realizados esses ajustes, todos os construtos atendem ao critério de AVE > 0,50 (Tabela 2).

Tabela 2

Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n = 74)

	1	2	3	4
1 – Habilidade interpessoal	0,719			
2 – Efetividade do contador	0,542***	0,727		
3 – Conflito com gestores	0,308**	0,027	0,849	
4 – Satisfação no trabalho	0,292**	0,539***	-0,197	0,771
Alfa de Cronbach	0,689	0,706	0,923	0,858
Confiabilidade composta	0,810	0,816	0,939	0,896
Variância Média Extraída (AVE)	0,517	0,528	0,720	0,595

Notas: (i) Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE. (ii) Correlações indicadas com *, **, *** são significantes a 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Em seguida, observa-se a consistência interna por meio do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta (Ringle et al., 2014). Para o Alfa de Cronbach, o parâmetro é que valores acima de 0,6 são adequados, enquanto valores acima de 0,7 são satisfatórios. Conforme pode ser observado na Tabela 2, o Alfa de Cronbach é adequado para o construto efetividade do contador, e satisfatório para os demais construtos. Quanto à confiabilidade composta, o parâmetro é que valores acima de 0,7 são adequados, enquanto valores acima de 0,9 são satisfatórios. A Tabela 2 indica que a confiabilidade composta para o construto conflito com gestores é satisfatória, e adequada para os demais construtos. Por fim, a validade discriminante no nível das variáveis latentes indica que a raiz quadrada das AVEs (diagonal da Tabela 2, em negrito) tem que ser maior do que as correlações com as demais variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981).

Tabela 3

Matriz de cargas fatoriais (crossloadings)

	1	2	3	4
1 – Habilidade interpessoal	0,710	0,316	0,144	0,217
	0,774	0,538	0,080	0,390
	0,706	0,327	0,299	0,092
	0,682	0,345	0,358	0,122
2 – Efetividade do contador	0,344	0,729	-0,199	0,529
	0,574	0,759	0,097	0,288
	0,285	0,621	0,300	0,212
	0,342	0,787	0,001	0,481
3 – Conflito com gestores	0,245	0,121	0,850	-0,096
	0,308	0,098	0,891	-0,044
	0,315	0,082	0,862	-0,077
	0,212	-0,074	0,849	-0,217
	0,276	-0,026	0,808	-0,172
	0,214	-0,034	0,831	-0,344
4 – Satisfação no trabalho	0,393	0,480	-0,114	0,837
	0,160	0,293	-0,238	0,722
	0,206	0,413	-0,067	0,573
	0,226	0,330	-0,126	0,743
	0,062	0,409	-0,209	0,792
	0,276	0,513	-0,167	0,916

Notas: Todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Além disso, a validade discriminante no nível dos indicadores (Tabela 3) exige que suas cargas fatoriais sejam maiores nos respectivos construtos do que nos demais construtos (Chin, 1998). Em geral, verifica-se que os critérios de consistência interna e validade discriminante são atendidos.

Dados preliminares indicam que a habilidade interpessoal está positivamente correlacionada com a efetividade do contador e o conflito com gestores. Observa-se ainda que a efetividade do contador apresenta correlação positiva com satisfação no trabalho, enquanto o conflito com gestores apresenta correlação negativa com satisfação no trabalho.

4.3 Modelo Estrutural

O modelo estrutural é estimado ao se calcular o *bootstrapping* completo, com 5.000 amostras, para avaliar se os caminhos são significantes (Bido & Silva, 2019; Hair et al., 2017). Nesta primeira subseção, são analisadas as hipóteses do estudo (H1-H4) e, na próxima, são discutidas análises adicionais que examinam os efeitos indiretos da habilidade interpessoal sobre a satisfação no trabalho por meio da efetividade do contador e do conflito com gestores.

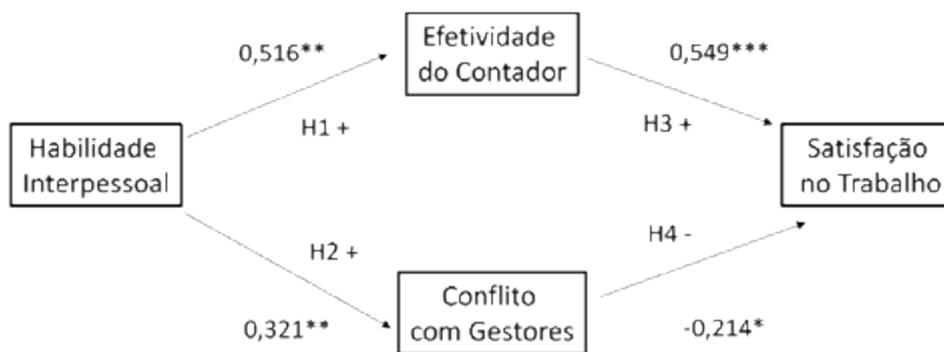
Inicialmente, observam-se os valores VIF (*Variance Inflation Factor*) no modelo, que servem de indicativo para a existência de colinearidade entre as variáveis. Os valores obtidos são todos inferiores a 5 e, portanto, atendem ao parâmetro de ausência de colinearidade (Hair et al., 2017) – ver Nota da Tabela 4. Em seguida, analisam-se os valores f^2 , que indicam o tamanho do efeito. Os parâmetros para o tamanho do efeito apontam que valores até 0,02 são considerados pequenos; até 0,15, médios; e até 0,35, grandes (Cohen, 1988). Em termos da variância explicada das variáveis endógenas, utilizamos o R^2 ajustado como parâmetro, em que valores até 2% são considerados pequenos; até 13%, médios; e até 26%, grandes (Cohen, 1988).

A Tabela 4 e a Figura 2 apresentam os principais resultados para o teste das hipóteses de pesquisa. A H1 prevê que as habilidades interpessoais dos contadores estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho. O tamanho do efeito está acima do parâmetro para efeito grande ($f^2 = 0,417$), e o coeficiente estrutural (0,516) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p-valor = 0,007), o que confirma a associação positiva entre habilidade interpessoal e efetividade do contador. A variância explicada da variável endógena efetividade do contador é de 28,4%, superior ao parâmetro de valor grande.

Tabela 4
Resultados do modelo estrutural (n = 96)

	Hipóteses	f^2	Coefficiente estrutural	Desvio-Padrão	Valor t	Valor p	R^2 ajustado
Habilidade interpessoal → Efetividade do contador	1 (+)	0,417	0,516	0,202	2,690	0,007	0,317
Habilidade interpessoal → Conflito com gestores	2 (+)	0,105	0,321	0,146	2,104	0,035	
Efetividade do contador → Satisfação no trabalho	3 (+)	0,446	0,549	0,130	4,194	0,000	
Conflito com gestores → Satisfação no trabalho	4 (-)	0,067	-0,214	0,126	1,679	0,093	

Nota: os valores VIF estão entre 1,201 e 4,569.



Nota: *, ** e *** indicam p-valor menor que 0,10, 0,05 e 0,01, respectivamente.

Figura 2. Resultados do modelo estrutural (n = 96)

A H2 prevê que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores. O tamanho do efeito para essa relação é médio ($f^2 = 0,105$), e o coeficiente estrutural (0,321) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,035) e oferece suporte à expectativa de relação positiva entre habilidade interpessoal e conflito com gestores. A variância explicada da variável endógena conflito com gestores é de 8,2%, dentro do parâmetro de valor médio.

A H3 prevê que a efetividade no trabalho dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação dentro da organização. O tamanho do efeito apresenta-se acima do parâmetro para efeito grande ($f^2 = 0,446$), e o coeficiente estrutural (0,549) indica associação positiva entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,000), suportando a expectativa de relação positiva entre efetividade do profissional da contabilidade e satisfação no trabalho.

A H4 prevê que o conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização. O tamanho do efeito para essa relação é médio ($f^2 = 0,067$) e o coeficiente estrutural (-0,214) indica associação negativa entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação possui significância marginal (p -valor = 0,093), suportando a expectativa de relação negativa entre conflito com gestores e satisfação no trabalho. A variância explicada da variável endógena satisfação no trabalho é de 31,7%, superior ao parâmetro para efeito grande.

4.4 Análise Adicional: Efeitos Indiretos

Desenvolvemos análise adicional para verificar se efetividade do contador e/ou conflito com gestores explicam o efeito da habilidade interpessoal sobre satisfação no trabalho. Para tanto, adotou-se o procedimento de *bootstrapping*, com 5 mil subamostras. Conforme demonstra a Tabela 5, o coeficiente estrutural (0,292) indica que habilidade interpessoal tem uma associação positiva indireta com satisfação no trabalho por meio da efetividade do contador. Observa-se que essa associação é significativa (p -valor = 0,045), o que sugere que efetividade do contador medeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho.

Tabela 5

Resultados dos efeitos indiretos (n = 96)

	Coeficiente estrutural	Desvio-Padrão	Valor-t	Valor-p
Habilidade interpessoal → Efetividade do contador → Satisfação no trabalho	0,292	0,147	2,006	0,045
Habilidade interpessoal → Conflito com gestores → Satisfação no trabalho	-0,065	0,051	1,279	0,201

Também conforme atesta a Tabela 5, o coeficiente estrutural (-0,065) de associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho, por meio do conflito com gestores, não é significativa (p -valor = 0,201), sugerindo que conflito com gestores não medeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho.

4.5 Discussão

O presente artigo teve por objetivo analisar a relação das habilidades interpessoais dos contadores com a efetividade do seu trabalho, o conflito entre eles e os gestores organizacionais e a sua satisfação no trabalho.

A partir dos modelos adotados, constatou-se que a associação estabelecida na H1 – em que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade estão associadas positivamente com a sua efetividade no trabalho – é significativa, confirmando, assim, sua vinculação positiva. Esse resultado é consistente com estudos anteriores que demonstram a importância das habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade para a sua efetividade na resolução de problemas e auxílio no processo decisório (p. ex., Bernardo et al., 2018; Rouweller et al., 2021).

Para a H2, que retrata a situação em que as habilidades interpessoais dos profissionais da contabilidade são associadas positivamente com o conflito entre gestores organizacionais e contadores, verifica-se uma associação positiva entre as variáveis, e também significativa, trazendo sustentação ao escopo apresentado pela hipótese. Esse resultado é consistente com evidências anteriores, segundo as quais um maior nível de habilidades gerenciais dos profissionais de contabilidade (por exemplo, maior envolvimento), embora possa resultar em maior potencial de influência sobre as práticas organizacionais, pode também resultar em grandes desafios em termos de maior nível de conflito entre gestores e profissionais da contabilidade (Horton & Wanderley, 2018).

A H3 traz consigo a ideia de que a efetividade dos profissionais da contabilidade está associada positivamente com a sua satisfação em relação às empresas. Tal associação é positiva e significativa, contribuindo com a expectativa de relação positiva entre efetividade do contador e satisfação no trabalho. O resultado obtido para H3 alinha-se com expectativas de estudos anteriores, de que a efetividade na atuação de profissionais de contabilidade está associada com a sua consciência quanto à importância e valorização de sua atuação (Nunes et al., 2014; Rouweller et al., 2021) e, portanto, com a sua satisfação no trabalho.

Por fim, a H4 prevê que o conflito entre gestores organizacionais e profissionais da contabilidade está associado negativamente com a satisfação dos contadores dentro da organização. O seu resultado indicou associação negativa entre as variáveis. Além disso, observa-se que essa associação possui significância marginal, trazendo consigo o suporte à expectativa de relação negativa entre a hipótese definida. Esse resultado alinha-se com estudos anteriores que destacam que a presença de conflitos entre gestores e profissionais de contabilidade pode resultar em angústia e emoções negativas, reduzindo, assim, a satisfação dos profissionais de contabilidade no trabalho (Horton & Wanderley, 2018).

Ainda, de forma adicional, foram realizadas duas análises: a primeira parte da ideia de que a efetividade do contador permeia a associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho; a segunda tenta inferir que conflito com gestores interfere na associação entre habilidade interpessoal e satisfação no trabalho. Os resultados foram, respectivamente, significativa e não significativa.

5. Considerações Finais

Profissionais da contabilidade que agora enfrentam a responsabilidade de múltiplas funções também precisam de múltiplas habilidades. Dentre elas, a interpessoal permite que os contadores sejam mais eficazes, potencializando, assim, sua capacidade de influenciar a gestão. Assim, nosso estudo possui três contribuições centrais para a literatura. Primeiro, complementamos a literatura que examina o que os contadores fazem, mostrando a importância das habilidades interpessoais na capacidade dos contadores de serem eficazes e influenciarem a gestão. Segundo, ampliamos nossa compreensão dos arranjos complexos da contabilidade, ilustrando a importância das habilidades interpessoais do contador, o que substancia a discussão moderna sobre a profissão contábil, que se baseia na combinação de habilidades técnicas e não técnicas.

Finalmente, nossos achados fornecem importantes indicativos sobre um potencial “lado sombrio” do desenvolvimento de habilidades interpessoais do contador, o que tem sido pouco reconhecido na literatura existente. O desenvolvimento de habilidades interpessoais por parte dos contadores tem sido visto como extremamente positivo. No entanto, paradoxalmente, descobrimos que maior nível de habilidades interpessoais pode realmente estar associado a mais conflito entre os contadores e os gestores, e que, de certa forma, esses conflitos teriam potencial de reduzir a satisfação do contador no ambiente de trabalho. Esse é um achado interessante, que demanda pesquisas futuras para entender de forma mais detalhada como o contador lida com esse paradoxo no seu contexto profissional.

Ainda que a pesquisa apresente uma rigidez metodológica, esta apresentou algumas limitações, especialmente relacionadas ao tipo da pesquisa, à população e à amostra coletada por meio dos questionários de pesquisa. Sua característica transversal – ou seja, os dados são coletados de uma única vez – impossibilitou a consolidação dos resultados obtidos no decorrer do tempo. No que tange à população, não existem bases de dados que determinem o número exato de profissionais da contabilidade brasileiros; além disso, apesar das diversas formas de coleta de dados utilizadas, não se pode confirmar que a totalidade ou um número significativo dela tenha sido alcançada pelo questionário de pesquisa. Dessa maneira, tais limitações concluem a impossibilidade de generalização dos resultados e das conclusões obtidas pela presente pesquisa, mas estas podem ser consideradas inspirações para a expansão e o aperfeiçoamento, expandindo as discussões.

Mesmo com as limitações apresentadas, a pesquisa apresenta pontos de partida cruciais e relevantes para o teor da discussão relacionada às habilidades interpessoais dos contadores. Sugere-se que, em futuras oportunidades, haja a utilização de estudos de caso e tentativa de aumento da amostra coletada, com o intuito de aprofundar as relações aqui identificadas, investigando de forma mais profunda o tema abordado. Por fim, a realização de estudos longitudinais tornaria a generalização dos resultados obtidos, reunindo, de maneira mais relevante, as relações apresentadas na pesquisa.

Referências

- Adam, C.; DA Cunha, P. R.; Boff, M Lucia. (2018) Competências do Contador na Perspectiva da Triáde Universidade, Acadêmico e Mercado de Trabalho. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12 (3), pp. 221-245.
- Alves, P. M., Silva, R. M., Santos, S. S., Rocha Neto, I. V., Costa, J. E., Leal, E. A. (2016). Habilidades e Competências requeridas pelo Mercado de Trabalho para o Profissional de Contabilidade em Minas Gerais. *REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 5 (8), pp. 14-28.
- Andrade, L. S. C. (2016). A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: A Percepção dos Profissionais de Gestão de Pessoas. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>>. Acesso em: 05/01/2022.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), pp. 20-39.
- Banco Mundial (2018). Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil, p. 39, Documento de Trabalho. Disponível em: < <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%3ADntese-deconstata%3%A7%3%B5es-conclus%3%B5es-e-recomenda%3%A7%3%B5es-depol%3ADticas>>. Acesso em: 04 jan. 2022.
- Bernardo, E., Luz, M. M., Barp, A. D. (2018). Expectativas e perspectivas profissionais no entendimento de discentes do curso de Ciências Contábeis de uma universidade comunitária. *Revista de Contabilidade Dom Alberto*, 7(14), pp. 144-171.
- Berry, R., & Routon, W. (2020). Soft skill change perceptions of accounting majors: Current practitioner views versus their own reality. *Journal of Accounting Education*, 53, 100691.
- Boyatzis, R. E. (2012). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Birkel, H. S., Veile, J. W., Müller, J. M., Hartmann, E., & Voigt, K. I. (2019). Development of a risk framework for Industry 4.0 in the context of sustainability for established manufacturers, *Sustainability*, 11(2), 384.
- Bogt, H. T., Van Helden, J., Van der Kolk, B. (2016). New development: Public sector controllership—reinventing the financial specialist as a countervailing power. *Public Money & Management*, 36(5), pp. 379-384.
- Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Schultz, M. (1998). The identity of organizations. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 40, 33-82.
- Burkert, M.; Fischer, F. M.; Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: the role of role perceptions. *Management Accounting Research*, 22(3), pp. 143-159.
- Burns, J. and Baldvinsdottir, G., (2007). The changing role of management accountants. In: Hopper, T., Scapens, R.W. and Northcott, D. (eds). *Issues in management accounting*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, xxii, 458.
- CGMA Competency Framework 2014 edition, CGMA, <https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2014.html>.
- CGMA Competency Framework 2019 edition, CGMA, <https://www.cgma.org/resources/tools/cgma-competency-framework-2019.html>.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), pp. 295-336.

- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), pp. 425-434.
- Cory, S., & Huttenhoff, T. (2011). Perspectives of non-public accountants about accounting education and certifications: An exploratory investigation. *Journal of Finance and Accountancy*, 6, 1.
- Daff, L. (2013). Accounting students' reflections on a course to enhance their interpersonal skills. *Accounting education*, 22(6), pp. 563-581.
- De Brito, R. P.; De Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Journal Brazilian Business Review*, 2016.
- de Oliveira Reis, A., Sedyama, G. A. S., de Souza Moreira, V., & Moreira, C. C. (2015). Perfil do profissional contábil: habilidades, competências e imagem simbólica. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), pp. 95-116.
- De Souza Bido, D., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), pp. 488-536.
- Dillman, D. A. (2006). *Mail and internet surveys*. John Wiley Professional: New York, NY.
- Ferreira, M. M. M. G., Duarte, A. C. S., Sampaio, J., Magalhaes, D. V., & Ferreira, L. R. F. N. (2019). Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia/Knowledge, skills and attitudes and management by competencies: a case study at the faculdade da Amazônia. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), pp. 31950-31965.
- Fichter, L. S., Pyle, E. J., Whitmeyer, S. J. (2010). Expanding evolutionary theory beyond darwinism with elaborating, self-organizing, and fractionating complex evolutionary systems. *Journal of Geoscience Education*, 58(2), pp. 58-64.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization science*, 13(6), pp. 618-635.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, pp. 616-632.
- Harman, H. H., & Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. University of Chicago press.
- Hiller, K., Mahlendorf, M. D., Weber, J. (2014). Management accountants' occupational prestige within the company: A social identity theory perspective. *European Accounting Review*, 23(4), pp. 671-691.
- Horton, K. E., Wanderley, C. A. Identity conflict and the paradox of embedded agency in the management accounting profession: Adding a new piece to the theoretical jigsaw. *Management Accounting Research*, 38, pp. 39-50.
- Jacomossi, F. Schlup, D., Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3), pp. 391-409.
- Jaleel, S., & Verghis, A. M. (2015). Knowledge creation in constructivist learning. *Universal Journal of Educational Research*, 3(1), pp. 8-12.
- Jesus, M. S. P., Jesus, J. S. (2012). Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Negócios em Projeção*, 3(2), pp. 29-48.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), pp. 565-589.

- Losekoot, E., Lasten, E., Lawson, A., & Chen, B. (2018). The development of soft skills during internships: The hospitality student's voice. *Research in Hospitality Management*, 8(2), pp. 155-159.
- Muller, M. (2019). *Essentials of inventory management*. HarperCollins Leadership.
- Monteiro, E. M. D. S. (2020). A influência das soft skills na atuação do gestor: estudo sobre a percepção dos profissionais na agência Calhau, do Banco do Nordeste, em São Luís/MA.
- Moreno-Jiménez, B., Hernández, E. G., Carvajal, R. R. (2013). Las organizaciones saludables. In *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral* (pp. 295-312).
- Nunes, I. V., Silva, T. D., Miranda, G. J., Leal, E.A. (2014). A Percepção dos Estudantes de Ensino Médio sobre as Responsabilidades de um Contador. *Revista Universo Contábil*, 10(4), p. 144-161.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração*, 52(2), pp. 165-181.
- Pereira, S. A. (2014). *A influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a (des) motivação*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), pp. 879-903.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), pp. 56-73.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), pp. 150-163.
- Rothberg, H. N., & Erickson, G. S. (2017). Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*, 21(1), pp. 92-112.
- Rouwellar, H. T., Schaepekens, F., Widener, S. K. (2021). Skills, Influence, and Effectiveness of Management Accountants. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), pp. 211-235.
- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2007). *Research methods. Business Students*, 4th edition, Pearson Education Limited, England
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE*, 12, pp. 633-687.
- Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2017). The relationship between knowledge management and innovation level in Mexican SMEs: Empirical evidence. In *Exploring the Entrepreneurial Society* (pp. 115-128). Edward Elgar Publishing.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business horizons*, 60(1), 45-54.
- Tarrant, T.; Sabo, C. E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 34(1), pp. 72-82.
- Tempone, I., Kavanagh, M., Segal, N., Hancock, P., Howieson, B., & Kent, J. (2012). Desirable generic attributes for accounting graduates into the twenty-first century: the views of employers. *Accounting Research Journal*, 25(1), pp. 41-55.
- Xin, K. R., Pelled, L. H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), pp. 25-40.